

DANIELE CERIBELLI CLASEN

**RELAÇÕES PÚBLICAS, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA INFORMAL:
ASSOCIAÇÕES POSSÍVEIS**

CURITIBA

2009

DANIELE CERIBELLI CLASEN

**RELAÇÕES PÚBLICAS, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA INFORMAL:
ASSOCIAÇÕES POSSÍVEIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Machado Casali

CURITIBA

2009

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Elisabete e Adelmo e à minha irmã Camila pelo apoio e estímulos que me deram não só durante a realização deste trabalho, mas durante os anos de faculdade.

Ao meu namorado Guilherme, pela paciência, carinho e pelos conselhos.

À minha amiga Sara, pelo interesse e ajuda, mesmo estando longe.

À minha orientadora, professora Adriana, pela paciência, exigência e compreensão.

“Confie nas pessoas, e elas serão verdadeiras com você; trate-as com grandeza, e elas se mostrarão grandes”

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

As organizações contemporâneas são constituídas por uma pluralidade de discursos que fluem através de duas redes distintas nas organizações, uma formal e outra informal, que podem se complementar positivamente, criando e mantendo o diálogo e, desta forma, a comunicação efetiva nas organizações. Considerando o profissional de Relações Públicas como o responsável pela comunicação interna nas organizações e sendo que uma de suas funções é criar e manter o diálogo entre a organização e seus públicos internos, identificar a comunicação informal e os líderes informais e tê-los como aliados na manutenção da opinião dos indivíduos, pode ser um fator preponderante para alcançar os objetivos de comunicação em uma organização. O objetivo deste trabalho, portanto, é mostrar como esta interação pode ser possível, abordando a rede informal de comunicação de forma estratégica.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Comunicação Informal, Lideranças Informais.

ABSTRACT

The contemporary organizations are composed by a plurality of speeches that flow through two distinct networks in organizations, one formal and the other informal, which can positively complement each other, creating and keeping the dialogue and so, the effective communication in organizations. Considering the Public Relations professional as the responsible for the internal communication in organizations and knowing that one of its functions is to create and keep the dialogue between the organization and its internal publics, identifying the informal communication and the informal leaders and having them as allies for the maintenance of the individuals' opinions, can be a preponderant factor to reach the objectives of communication in an organization. The purpose of this paper, therefore, is to show how this interaction can be possible, considering the informal communication network as strategic.

KEY-WORDS: Public Relations, Organizational Communication, Informal Communication, Informal Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	09
2.1 HISTÓRIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	09
2.2 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	13
3 ORGANIZAÇÕES.....	18
3.1 GRUPOS.....	24
4 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	29
5 COMUNICAÇÃO INFORMAL.....	31
5.1. AS DIFERENÇAS ENTRE A REDE FORMAL E A REDE INFORMAL.....	31
5.1.1 Rede Formal.....	32
5.1.2 Rede informal.....	34
5.2 SISTEMA INFORMAL COMO COMPLEMENTO DO SISTEMA FORMAL.....	37
5.3 POR QUE CONHECER A REDE DE COMUNICAÇÃO INFORMAL.....	38
6 LIDERANÇA INFORMAL.....	40
6.1 LIDERANÇA.....	40
6.2 LÍDERES FORMAIS E LÍDERES INFORMAIS.....	43
6.3. A IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES INFORMAIS.....	44
6.4 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA INFORMAL E RELAÇÕES PÚBLICAS.....	45
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
8 REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

O profissional de Relações Públicas, sendo responsável por criar e manter diálogos entre a organização e os públicos com que esta se relaciona, é responsável, portanto pela comunicação interna (que pode ser caracterizada como as relações estabelecidas entre a organização e seus funcionários). A comunicação interna realiza-se tanto por um fluxo formal como pelo informal (EISENBERG; GOODALL JR., 2001). A rede formal, pela qual a comunicação flui de acordo com a estrutura organizacional, pode ser positivamente complementada pela rede informal de comunicação, a qual pode constituir-se como uma aliada poderosa à função de Relações Públicas de criar e manter o diálogo nas organizações.

Desta forma, estudar as associações entre Relações Públicas, comunicação informal e, conseqüentemente, lideranças informais, pode ser um fator preponderante para alcançar os objetivos de comunicação em uma organização, sendo esta a idéia que orienta este trabalho.

A metodologia utilizada para realizar este trabalho é a pesquisa bibliográfica sobre os temas comunicação informal e lideranças informais. Inicialmente é feita uma breve revisão histórica de Relações Públicas e definidos seus conceitos e funções. No segundo capítulo é feita uma reflexão sobre as organizações e os grupos que as compõem. O terceiro capítulo aborda a comunicação nas organizações e define a comunicação interna. No quarto capítulo são expostas as diferenças entre a rede formal e informal de comunicação, destacando a importância de se conhecer a rede informal. No quinto capítulo, é abordada a liderança informal e sua importância. Por fim, no sexto capítulo são feitas as considerações deste trabalho, onde são associadas as reflexões anteriores sobre Relações Públicas, comunicação e liderança informal.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS

Para entender o papel fundamental que o profissional de Relações Públicas exerce nas organizações e posteriormente explicar como este profissional pode lidar com a comunicação informal nas organizações, primeiramente é preciso definir Relações Públicas.

Para isso, é necessário compreender sua evolução histórica, expor as atividades e as funções que o profissional da área exerce e revisar algumas das principais teorias que estudam Relações Públicas. Nestas teorias, encontram-se diferentes correntes de pensamento, abordagens e pontos de vista concernentes à atividade, que serão abordados a seguir.

2.1 HISTÓRIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

As Relações Públicas surgiram como atividade profissional em um contexto mundial bastante específico. No final do século XIX e início do século XX, os Estados Unidos passaram por fases de turbulência e lutas ao mesmo tempo em que se desenvolviam industrialmente, investindo em diversos setores e adquirindo alguns direitos, como a regulamentação do trabalho (BALDISSERA, 2007).

Os empresários norte-americanos daquela época possuíam uma maneira peculiar de pensar a respeito do público, não considerando ser importante respeitar ou estabelecer relacionamentos com eles. Além disso, “acreditavam que não tinham motivos para dar satisfação de suas ações à opinião pública” (GURGEL, 1985, p.8).

Devido a vários episódios de repercussão negativa envolvendo os empresários da época e às fortes críticas proferidas às empresas, este cenário suscitou a necessidade de um profissional que pudesse ser responsável por estabelecer relações entre os grandes capitalistas e seus públicos, preocupação que se intensificou nas décadas seguintes (GRUNIG; HUNT, 1984; KUNSCH, 1997).

Em 1906, portanto, Ivy Lee montou em *New York (USA)*, o primeiro escritório de Relações Públicas, prestando serviços de assessoria a John D. Rockefeller, empresário do ramo petrolífero, cuja imagem estava bastante abalada perante o público. Lee considerava que o público deveria ser informado, e por isso preocupava-se em fornecer notícias corretas à imprensa e que fossem de interesse público (GURGEL, 1985, KUNSCH, 1997).

A princípio, o trabalho de assessoria realizado por Ivy Lee visava somente criar ações que humanizassem Rockefeller e que melhorassem sua imagem e a imagem de sua empresa aos olhos do público – trabalho que conseguiu com sucesso e que lhe rendeu o apelido de Poison-Ivy, ou “envenenador da opinião pública” (GURGEL, 1985, p. 14).

Nesta época, Ivy Lee lançou a “Declaração de Princípios”, considerado o primeiro documento das Relações Públicas:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não usem. Nosso assunto é exato. Mais detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público (WEY, 1983, p.31).

A partir desta época, foram sendo criados nos Estados Unidos novas agências e departamentos de Relações Públicas, como no Governo e nas Forças Armadas, por exemplo, e as atividades da área foram se disseminando também em outros estados, passando a serem discutidas, estudadas e desenvolvidas (GURGEL, 1985).

Na Europa, a atividade de Relações Públicas se desenvolveu ao mesmo tempo em que nos Estados Unidos, ou talvez até antes. Bentele e Szyska (*apud* VAN RULER; VERCIC, 2003), “referem-se à *Krups* como a primeira companhia a criar, em 1870, um departamento de relações com a imprensa” (p.157). Na Europa, no entanto, Relações Públicas também assume uma abordagem como “o trabalho realizado publicamente, com públicos e para os públicos”, além da abordagem norte-americana que entende a atividade como “a administração de relacionamentos entre uma organização e seus públicos” (GRUNIG, 1984, p.7).

A profissão surgiu no Brasil no ano de 1914 em razão da criação de um departamento de Relações Públicas pela *The Light and Power Co. Ltda.*, antiga concessionária canadense da iluminação pública e do transporte coletivo, estabelecida em São Paulo (WEY, 1983; KUNSCH, 1997). O objetivo deste departamento era dar informações ao público e estabelecer as relações da empresa com as autoridades municipais e estaduais.

Nas décadas seguintes, as atividades de Relações Públicas passaram a ser discutidas por estudiosos e profissionais brasileiros. Foram realizados cursos para introduzir Relações Públicas no Brasil e alguns departamentos e setores do Governo e de poucas empresas privadas também começaram a utilizar técnicas de Relações Públicas para alcançar seus objetivos (KUNSCH, 1997; FREITAS, 2007).

O interesse da aplicação de Relações Públicas na área governamental aumentou quando se percebeu a necessidade de estabelecer um diálogo com o público:

É sabido que a moderna administração científica inscreve, entre os seus postulados, a colaboração do público como fator imprescindível ao pleno êxito de qualquer empresa pública ou privada (...) Manter boas relações com o público é, pois, um imperativo da eficiência nos negócios do Estado ou dos particulares (RIBEIRO *apud* GURGEL, 1985, p.26).

O período que decorre de 1914 até 1950 pode ser considerado, de acordo com França (2003), como o “período precursor” de Relações Públicas. Mas foi durante a década de 50 que as atividades da área se intensificaram, especialmente no setor privado, e que a atividade se profissionalizou (FREITAS, 2007, p.23). Outro fato importante que ocorreu neste período foi a criação, em 1954, da Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP (WEY, 1983; KUNSCH, 1997).

As décadas seguintes, porém, utilizaram intensamente as técnicas de Relações Públicas como forma de “vender” o regime ditatorial, então instaurado no Brasil, e manter um clima favorável ao Governo:

as décadas de 1960 e 1970 foram marcadas no mundo por grandes transformações econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. O Brasil, contrariamente, viveu nessas duas décadas um retrocesso político, com o regime militar ditatorial instaurado em 1964 que significou para a sociedade brasileira a supressão de direitos constitucionais e civis (MACHADO, et al., 2007, p.3).

Neste contexto, em 1967 foi promulgada a Lei n. 5.377 que regulamentou a profissão no Brasil. Apesar de ter sido “o primeiro país a regulamentar a atividade” (KUNSCH, 1997, p.22), este ato gera críticas e a regulamentação pode ser considerada “prematura porque impediu o questionamento de sua doutrina e a promoção de estudos para a sua adaptação à cultura brasileira” (FRANÇA, 2003, p.137). Em 1969, foi sancionado o Decreto-Lei n. 860 que criou o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP.

Com o fim do regime militar, os anos 80 foram marcados pela abertura política, pela redemocratização do país e pela liberdade de imprensa. Estas

mudanças que ocorreram na sociedade refletiram de maneira direta na profissão de Relações Públicas, que iniciou uma nova fase de desenvolvimento e mesmo o fortalecimento da atividade (LESLEY, 1995).

Ocorreram mudanças, conseqüentemente, nas organizações e em sua relação com a sociedade e com o público, que começou a exigir maior transparência e diálogo. Nas organizações, a abordagem técnica e instrumental da comunicação começou a ceder lugar à comunicação integrada e estratégica, de acordo com Kunsch (1997; 2008).

Já a partir dos anos 90 e no contexto contemporâneo, o mundo globalizado e competitivo passou a exigir das organizações maior qualidade tanto de produtos e serviços como de relacionamentos com os públicos. A comunicação nas organizações tornou-se mais ampla e de caráter integrado, o que posicionou Relações Públicas estrategicamente na comunicação organizacional.

Pode-se perceber que da mesma forma que ocorreu nos Estados Unidos, a atividade de Relações Públicas surgiu no Brasil com a intenção de estabelecer relacionamentos com os públicos, tanto nos Governos como nas empresas privadas. Porém, enquanto nos Estados Unidos suas técnicas surgiram e foram se desenvolvendo ao longo do século, de acordo com as necessidades e as condições do país, no Brasil, o conceito e as funções de Relações Públicas já chegaram “prontos”, descontextualizados, pois não acompanharam todo o processo necessário para se entender o que Relações Públicas realmente significam dentro das organizações e da sociedade brasileira. Freitas (2007) confirma esta posição, afirmando que “no Brasil, a conceituação das Relações Públicas foi importada, tal como é, da literatura estrangeira. Não houve a preocupação (...) em adequar para a realidade brasileira uma conceituação satisfatória e eficaz” (p.24).

Desta maneira, pode-se perceber que as atividades pertencentes a Relações Públicas já existem há um século, mesmo que apenas como manifestações na história. No entanto, é considerada uma profissão nova no sentido de ainda estar em processo de organização dos conhecimentos relativos à área.

Portanto, para que exista uma compreensão da atividade de Relações Públicas, é necessário que se exponham alguns conceitos, sua definição e funções que exerce.

2.2 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Definir exatamente o que é Relações Públicas não é uma tarefa simples, uma vez que “no caso de Relações Públicas, existem mais de 500 definições conceituais, cada uma específica à ótica de cada autor sem nenhum consenso sobre elas” (PRIESS, 1997 *apud* SIMÕES, 2001, p. 57).

Uma das dificuldades encontradas na tentativa de definir Relações Públicas é a polissemia do termo, ou seja, os vários significados atribuídos às Relações Públicas, sendo necessário na maior parte das vezes especificar sobre o que se pretende falar a respeito do termo. Isto ocorre porque Relações Públicas pode ser usada para se referir ao “processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão” (ANDRADE, 1993, p.30) e também à ciência, à tecnologia e à arte, de acordo com Simões (2001).

Por isso, por mais que a profissão seja legalizada e regulamentada no Brasil e esteja progredindo no campo da pesquisa e do ensino, observa-se este impasse conceitual por parte dos próprios profissionais da área.

Outro fator relevante que pode ser considerado, de alguma forma, responsável pelas dificuldades da definição de Relações Públicas no Brasil, é o fato de que

o desenvolvimento e a prática de relações públicas no Brasil foi feito por força de lei militar e não marcado por pesquisas sobre a atividade, capazes de influenciar e determinar novos rumos para a atividade, adaptando-as às tradições da cultura brasileira (FRANÇA, 2003, p.143).

De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas, a ABRP:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente (ANDRADE, 1983, p.85).

De acordo com Andrade (1996), Relações Públicas “são o diálogo planejado e permanente entre uma instituição e seus públicos, com o objetivo de determinar o interesse social e identificá-lo com o interesse privado” (p.105). Porém, esta visão tradicional da atividade foi se adaptando às transformações que ocorreram nas instituições públicas e privadas e conseqüentemente às mudanças na forma de abordagem das organizações e seus públicos.

Childs (*apud* FRANÇA, 2003) define Relações Públicas da seguinte forma:

Relações Públicas podem ser definidas como aqueles aspectos do nosso comportamento pessoal e institucional que têm um significado mais social do que puramente pessoal e privado (...) Definir relações públicas é definir relações privadas, é traçar uma linha divisória entre a liberdade pessoal e a responsabilidade social (p.135).

Simões (2001) sintetiza que não se faz Relações Públicas de produtos ou serviços, mas que a atividade pertence às organizações, e assim sendo, pertence às pessoas que constituem as organizações. O autor expõe a idéia de uma rede teórica da atividade de Relações Públicas. Por rede teórica entende-se

um conjunto de conceitos, definições e princípios logicamente organizados e relacionados dedutivamente que explica o universo de determinado fenômeno e ajuda o ser humano a compreendê-lo, prevê-lo e controlá-lo (SIMÕES, 2001, p.47).

Simões (2001) aborda Relações Públicas como uma função organizacional política, pois trata das relações de poder entre uma organização e todos os agentes que de alguma forma têm influência sobre esta organização a ponto de desviar sua trajetória.

Na visão de Lesly (1995), Relações Públicas existe para “ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptar uns aos outros” (p.3). Para o autor, Relações Públicas exerce uma função conciliadora, que procura promover a boa vontade entre as organizações e seus públicos buscando tornar comuns os objetivos próprios das pessoas, grupos e organizações.

De acordo com Baldissera (2007), no entanto, Relações Públicas devem ser pensadas a partir de uma perspectiva complexa,

(...) não como simples técnica de relacionamento e persuasão entre uma entidade (organização, instituição e/ou pessoa) e seus públicos de interesse e sim, como filosofia que norteia a existência dessa entidade em relação com os diferentes públicos e, portanto, basilar para os processos que ela realiza, mesmo quando se tratarem de relações indiretas (p.2).

Canfield (*apud* PERUZZO, 1986) compartilha desta mesma perspectiva, acreditando que a atividade de Relações Públicas deve ser definida

como uma filosofia da administração, uma atitude de espírito que situa os interesses das pessoas ligadas a direção de indústrias ou organizações de serviço social, de bancos, de serviços públicos, quaisquer associações profissionais ou empresas comerciais (p.40).

Quanto à definição operacional da atividade de Relações Públicas, no entanto, acredita-se haver mais consenso entre profissionais e professores da área. Devido a isso, a definição operacional descrita por Simões (2001) se aproxima de demais autores. De acordo com Simões, fazem parte das ações pertinentes ao

profissional de Relações Públicas “diagnosticar o sistema organização-públicos; prognosticar o futuro do sistema; assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização e implementar programas de comunicação” (SIMÕES, 2001, p.58). É necessário ainda que seja acrescentada a estas ações a avaliação, fundamental para dar continuidade ao processo, uma vez que é preciso analisar o feedback, que é perceber a maneira como a mensagem é recebida e entendida de forma individual e pessoal.

Para Simões (2001), Relações Públicas consiste na gestão da função organizacional política, buscando sempre a cooperação entre a organização e seus públicos e a “ação favorável dos públicos à missão organizacional” (p. 52). Para o autor, o motivo pelo qual se torna necessária a ação de Relações Públicas é o surgimento de conflitos no sistema organizacional, quando os públicos relacionados à organização possuem seus próprios interesses e procuram influenciar as decisões da organização. Neste momento torna-se necessária a ação de um profissional que gerencie estes conflitos de ordem política, e esta função, de acordo com Simões, corresponde ao profissional de Relações Públicas.

Na visão de Simões (2001), Relações Públicas é caracterizada como uma atividade de cunho administrativo, sendo exercida dentro das organizações através de duas bases de poder: por um lado através da ação, que deve ser legal, legítima e provida de recompensas ou punições e por outro lado através da comunicação, que tem como objetivo informar e persuadir. Para Simões (2001), estas ações, por sua vez, são efetivas devido a um elemento comum às duas bases de poder acima citadas, que é a informação, agente redutor das incertezas e promotor da cooperação.

No contexto da rede teórica de Simões (2001), Relações Públicas trabalha com a bipolaridade entre conflito e cooperação que ocorre entre a organização e seus públicos, podendo ter origem em ambos os lados. O sistema organizações-públicos, por sua vez, encontra-se interligado por algumas dimensões que caracterizam este relacionamento, influenciando cada uma de acordo com sua natureza (cultural, econômica, política, ideológica, histórica, jurídica e filosófica).

Kunsch (1997) juntamente com França (1997), consideram Relações Públicas como uma “atividade estratégica de relacionamentos com públicos específicos”, e desta forma, suas ações seriam voltadas, estrategicamente, para a persuasão dos diferentes públicos de interesse vinculados a uma organização.

Na visão de França (1997), além de administrar os relacionamentos das organizações com os públicos interno e externo, Relações Públicas também possui um papel mercadológico, atuando em parceria com outras áreas como o marketing, por exemplo.

Além de manter a idéia de Relações Públicas como administração de relacionamentos entre as organizações e seus públicos, Kunsch (2003) acrescenta que a atividade deve visar a responsabilidade social e os objetivos globais concernentes à sociedade, posicionando-se não somente de forma econômica. A autora considera que Relações Públicas pode ser vista como um subsistema organizacional, desempenhando, portanto, funções que buscam “fortalecer o sistema institucional das organizações” (KUNSCH, 2003, p.99). Estas funções são divididas em política, administrativa, estratégica e mediadora.

A função política, já citada anteriormente, lida com as relações de poder dentro das organizações. Ela diz respeito aos conflitos e resoluções e à administração de controvérsias. A função administrativa é baseada na comunicação e no planejamento e visa atingir a organização como um todo, articulando para que ocorra maior interação entre os grupos que constituem a organização. A função estratégica visa o gerenciamento de Relações Públicas no sentido de criar canais de comunicação entre a organização, os públicos e a opinião pública e por fim, a função mediadora é caracterizada pela reciprocidade entre a organização, seus públicos e a sociedade, em que a organização informa ao mesmo tempo em que propicia o diálogo. Esta função exige a comunicação e seus meios para mediar os relacionamentos com os públicos (KUNSCH, 2003).

Grunig (2003) apresenta o modelo de “comunicação simétrica de duas mãos”, que considera o mais ético e eficaz quando aplicado à realização dos objetivos da organização. Esse modelo visa comunicação na administração de conflitos e a colaboração com públicos estratégicos, dando prioridade ao consenso entre as partes. “Como processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vista” (GRUNIG, 2003, p.88).

De acordo com Poyares (1974), uma das funções de Relações Públicas é sustentar e fomentar o diálogo, tendo como objeto de ação a opinião pública¹, o que formará juízos favoráveis à organização. Para o autor, Relações Públicas devem se transformar “nos canais de comunicação que permitam o estabelecimento do diálogo mais aberto possível entre os diversos centros de interesse e de opinião” (p.54).

Siqueira (2002), acrescenta que “as Relações Públicas não lidam propriamente com a opinião pública, mas, sim, com os diversos processos de formação das opiniões de vários públicos” (p.130).

Desta forma, Relações Públicas pode ser contextualizada neste trabalho a partir da visão de relacionamentos. É considerada, portanto, a administração estratégica de relacionamentos entre a organização e seus públicos específicos, que obtém resultados através da comunicação planejada. Relações Públicas tem como função criar ações que fortaleçam o sistema institucional da organização e ao mesmo tempo manter um diálogo com seus públicos, colaborando na formação de uma opinião favorável à organização.

O caráter estratégico de Relações Públicas pode ser definido como a “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar as estratégias entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa” (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1987, p.15). Desta forma, Relações Públicas é considerada estrategicamente quando pensa o posicionamento da organização na sociedade, analisa sistematicamente o comportamento dos públicos relacionados à organização e trabalha de forma integrada com outras áreas para conseguir atingir os objetivos da organização no que diz respeito ao relacionamento com seus públicos internos e externos.

Uma vez que Relações Públicas trabalha nas/para as organizações, e sua função é entender o ambiente organizacional para poder planejar estrategicamente suas ações, é preciso entender o que são as organizações, o desenvolvimento do pensamento organizacional, suas características e estrutura, questões que serão abordadas no próximo capítulo.

¹ Para Blumer, a opinião pública ocorre no curso da discussão. Por mais que não seja a decisão da maioria e nem baseada em consenso, a opinião pública está sempre dirigindo para uma decisão, mesmo que esta não seja unânime. BLUMER, Herbert in. COHN, Gabriel. Comunicação e indústria cultural. Rio de Janeiro: T.A. Queiroz, 1987.

3 ORGANIZAÇÕES

De uma forma ou de outra, as organizações sempre estiveram presentes na história da humanidade (CHIAVENATO, 1999), apesar de na antiguidade serem em menor quantidade e influenciadas por fatores diferentes dos que influenciam as organizações contemporâneas. Após o aparecimento das primeiras empresas no fim da Idade Média e posteriormente, a partir da Revolução Industrial no século XVIII, o mundo passou por mudanças profundas. Antes da Revolução Industrial as sociedades eram constituídas de inúmeros pequenos sistemas sociais desorganizados, caracterizados pela “família, a tribo, o clã, o feudo, a pequena empresa familiar, de caráter agrário, artesanal, ou eventualmente comercial” (MOTTA; PEREIRA, 1980, p. 15).

Segundo Miller (2003), “uma organização envolve uma coletividade social (ou um grupo de pessoas) em que atividades são coordenadas de forma a alcançar tanto os objetivos individuais quanto os coletivos” (p.1). Pereira (2004) define as organizações como “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e por meio de processos, no contexto humano, interorganizacional e social e em continuidade temporal” (p.103).

Nos dias atuais, as organizações encontram-se estabelecidas na sociedade moderna como sistema social predominante (KUNSCH, 2003; CHIAVENATO, 1999). Ao redor do mundo, as pessoas se organizam em “centros de atividades”, que constituem as organizações, e o homem passa a delas depender para nascer, viver e morrer (MOTTA, 2001, p.105). Inserido nesse contexto, o homem depende das organizações para ganhar seu salário, assim como para conseguir os serviços e produtos necessários para sua sobrevivência.

Considerando que um indivíduo tem a necessidade de se juntar a outros indivíduos para conquistar objetivos comuns, uma vez que não consegue alcançar estes objetivos sozinho devido a uma série de limitações, pode-se considerar que um dos fatores que caracteriza a organização é a interação humana (MARCHIORI, 2008, p.83).

As organizações modernas existem para suprir as necessidades sociais e pessoais dos indivíduos e “para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas” (KUNSCH, 2003, p.19). Cria-se, desta forma, uma relação de interdependência: ao mesmo tempo que são compostas por indivíduos e que

precisam deles para existir, as organizações também exercem grande influência em suas vidas.

O homem da organização é o homem que pensa em grupo, que toma decisões em grupo, que trabalha em grupo, é o homem cujos valores e crenças são os valores e as crenças das organizações de que participa, é o homem cujo comportamento é condicionado pela organização, de forma a tornar mínima, senão inexistente, sua área de autonomia individual (MOTTA; PEREIRA, 1980, p.16).

Tamanha é a relação de influência entre as organizações e o indivíduo, que em uma análise mais crítica, pode-se dizer que as organizações além de produzirem bens e serviços, também produzem “formas de comportamento e modos de pensar” e agem como “mecanismos de produção e de controle social” (MOTTA, 2001, p.79).

De acordo com Mintzberg (2006) outro fator característico das organizações contemporâneas e que a diferencia dos demais sistemas sociais é a busca pela eficiência. Esta busca, somada aos valores da empresa, levará à produtividade e conseqüentemente ao desenvolvimento não só da organização, mas também da sociedade como um todo. A relação entre a produtividade e o desenvolvimento confere grande importância às organizações, pois será responsável por gerar transformações sociais, econômicas e políticas na sociedade.

O conceito de organização, apesar de certa convergência, não possui uma definição única e inúmeros autores buscaram compreender as organizações distinguindo “suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade” (KUNSCH, 2003, p. 23).

De acordo com Litterer (1965), as organizações possuem um caráter formal e outro informal. A organização formal é estipulada pela administração, portanto apresenta normas, procedimentos e diretrizes, sempre orientados à execução de metas e objetivos específicos. Produzem bens ou serviços possíveis de serem consumidos pela sociedade e seus propósitos e objetivos são explícitos (LITTERER, 1965). “Provavelmente, a característica mais importante da organização formal é o seu fundamento lógico ou, como dizem os estudiosos de administração, sua racionalidade intrínseca” (ARGYRIS, 1968, p.63).

As organizações informais, por outro lado, estão sempre inseridas dentro das organizações formais, porém possuem características distintas. As práticas da organização informal não são estipuladas pela administração, pois elas se desenvolvem espontaneamente através das relações entre as pessoas. De acordo com Blau e Scott (1970), “muita importância tem sido dada à influência exercida

pelas relações informais emergentes e pelas normas de grupo, pois fazem o amoldamento dos padrões de conduta dos membros da organização” (p. 267).

Independente do caráter formal ou informal das organizações é possível dizer que

as finalidades da organização, seja ela formal ou informal, são alcançadas por um grupo de pessoas cujos esforços estão de tal modo dirigidos que se tornam coordenados e integrados, a fim de atingir os objetivos da organização (LITTERER, 1965, p.25).

É possível distinguir ainda organização formal e organização social, em que se pode caracterizar a organização social como “uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens” (LAPASSADE, 1983, p.101). Ou ainda de acordo com Hall (1984), as organizações sociais são um “conjunto mais amplo de relacionamentos e processos dos quais a organização é uma parte” (p.20). Visto desta forma, as organizações sociais se aproximam, então, do conceito de instituição.

É importante mencionar a diferenciação que se faz entre organização e instituição, por mais que ambas sejam usadas comumente como sinônimos. As instituições são “organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade” (SELZNICK, 1972, p.10). De acordo com Pereira (1988):

Instituição é um organismo vivo, produto de necessidade e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com os lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão (p. 9).

Nesta distinção, as organizações podem ser consideradas sistemas técnicos, criados com o intuito de otimizar meios para realizar suas tarefas e alcançar seus objetivos. São baseadas na divisão racional e econômica do trabalho e caracterizadas por relacionamentos impessoais.

De acordo com Pereira (1988), os estudos das organizações seguem duas linhas dominantes:

A dos racionalistas, que concebem as organizações como estruturas racionalmente ordenadas destinadas a fins específicos; e a dos organicistas, que vêem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental (p.23).

Para entender essas duas linhas e contextualizar este trabalho, é fundamental explanar a respeito de como se deu a evolução dos estudos sobre as organizações,

citando as idéias centrais que contribuíram para o desenvolvimento da compreensão sobre as organizações até chegarem aos modelos utilizados na atualidade.

As teorias de administração, que caminham paralelamente com o desenvolvimento das organizações, têm suas origens na preocupação com a produtividade, fator contíguo à Revolução Industrial, devido ao desenvolvimento das máquinas e o conseqüente crescimento das cidades industriais. Este período é marcado também pelo surgimento das primeiras empresas baseadas no conceito de linha de produção (MOTTA, 2001).

No início do século XX, surgiram as teorias clássicas da administração que tem como idealizadores Taylor, Fayol e Weber. As teorias de Taylor e Fayol possuíam em comum o interesse em descobrir regras ideais que regessem as indústrias. Apresentavam ênfase na execução da tarefa em si e na estrutura e acreditavam que “as organizações deveriam ser moldadas de forma a se assemelharem as máquinas” (MILLER, 2003, p.4).

Segundo a administração científica de Taylor (apresentada na obra Princípios da Gestão Científica, publicada em 1911), existiria uma única e melhor maneira de realizar uma tarefa e para realizá-la, haveria indivíduos cientificamente selecionados, treinados e controlados de acordo com suas habilidades. Além disso, deveria existir uma cooperação amigável entre os trabalhadores e a administração. O sistema de recompensas, apesar de existir, era baseado em pagar mais para quem produzisse mais (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Motta (2001), Taylor “preocupou-se muito mais com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho do que com a racionalização da organização do trabalho” (p. 6). As idéias concebidas no modelo taylorista, por mais que sejam consideradas simplistas nos dias atuais, influenciaram de alguma forma todas as teorias que surgiram após ela ao longo dos anos.

Em 1916, surgiu a teoria clássica, desenvolvida pelo francês Fayol, que deu origem aos princípios gerais da administração. Embora com os conceitos bastante parecidos com os de Taylor, a teoria clássica tinha ênfase na estrutura hierárquica das organizações. De acordo com Miller (2003), duas particularidades caracterizam a teoria de Fayol, que são “a consideração dos elementos da administração e a consideração dos princípios da administração” (p. 6). Por elementos da administração, entendem-se as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e

controlar. Já os princípios da administração dizem respeito à maneira como as partes da organização deveriam ser estruturadas.

Ainda com ênfase na estrutura organizacional, surgiu a teoria burocrática. Max Weber foi “o primeiro a estudar sistematicamente as organizações burocráticas ou formais e o tipo ideal de burocracia” (KUNSCH, 2003, p.51). A burocracia seria uma forma de organização que enfatiza precisão, rapidez, clareza, regularidade, confiabilidade, eficiência através de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos (CHIAVENATO, 1999). Ou seja, a organização burocrática é um modelo racional que tem predeterminação total a todos os níveis.

Aos aspectos humanos, no entanto não foi dada grande importância, por mais que seja perceptível que para exercer as cinco funções de administração acima citadas, seria imprescindível considerar o aspecto humano e, conseqüentemente, a comunicação.

A partir da década de 30, ocorre um período de transição, em que a análise das técnicas e da produção cede lugar à análise do sistema social. Começam a surgir teorias com ênfase nas pessoas/ no indivíduo, pois se percebe que é através do estudo do comportamento humano que pode ser compreendido o comportamento organizacional. Logicamente, estes estudos seriam importantes não só ao considerar os benefícios causados aos trabalhadores, mas também representam muito do ponto de vista econômico organizacional, ao gerar o “aumento da produtividade com redução dos custos” (BERNARDES, 1988, p.287).

Os estudos desenvolvidos neste período passam a ver o homem não mais como apenas um elemento interno dentro da organização, mas como um indivíduo complexo, inserido na sociedade, que possui sentimentos e necessidades que vão além das necessidades econômicas.

Neste cenário surge a Teoria de Relações Humanas em reação à abordagem clássica das organizações e pela primeira vez a organização é considerada como um sistema social inter-relacionado:

Ao contrário da Teoria Clássica, a escola de Relações Humanas acentua os elementos emocionais, não-planejados e irracionais do comportamento na organização. Descobriu o significado, para a organização, da amizade e do agrupamento social dos trabalhadores. Indicou, também, a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização (ETZIONI, 1973, p.36).

A partir de 1927, o psicólogo australiano Elton Mayo deu início a uma série de experiências em sua fábrica em Hawthorne, nos Estados Unidos, tentando encontrar

alguma espécie de relação entre a produtividade e as condições físicas de trabalho dos operários. Foram as conclusões que surgiram a partir deste trabalho que proporcionaram base e inspiraram a corrente das Relações Humanas.

Após seus estudos, Mayo concluiu que fatores psicológicos e sociais tinham mais relação com a produtividade do que as próprias condições físicas em que o trabalho era realizado. Em tese, “o homem é visto como amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização” (MOTTA, 2001, p.8). Somados a estes fatores, foram incorporados ainda conceitos como cooperação, espontaneísmo e grupalismo.

No entanto, o que podemos considerar para este trabalho como o resultado mais importante das experiências de Mayo é a “descoberta” do grupo informal no ambiente de trabalho e a forma como este exerce força sobre o indivíduo.

O modelo que caracteriza as Relações Humanas, portanto, envolveria a existência de uma organização, ou várias organizações informais, dentro da organização formal. Estas organizações receberiam incentivos visando obter um determinado tipo de comportamento de seus participantes, próximo ao comportamento requerido. Desse modo, o nível de produção seria em função do grau de satisfação no trabalho (MOTTA, 2001). Porém, “a marca distintiva da Escola de Relações Humanas, em sua forma pura, é a idéia de que, em vez de suprimir os grupos informais, os administradores devem aprender a utilizá-los” (MOTTA, 2001, p.79).

Surgiram ainda outras teorias após o modelo das Relações Humanas:

As abordagens de sistemas e a cultural não fazem prescrições específicas sobre a comunicação com os funcionários, enquanto as teorias críticas e pós-modernas apelam para o nivelamento radical do poder e da autoridade entre superiores e subordinados em que ambos são considerados igualmente importantes para a organização (EISENBERG; GOODALL JR, 2001, p.238).

As teorias que surgiram após a “descoberta” dos grupos informais nas organizações, na abordagem das Relações Humanas, no entanto, passaram a considerar o caráter informal como pertencente às organizações, reconhecendo que eles exercem grande influência no ambiente de trabalho, mas sem desenvolverem concretamente o assunto.

3.1 GRUPOS

Como já dito anteriormente, as organizações são compostas por seres humanos que a influenciam e ao mesmo tempo são influenciados por ela. Estes indivíduos integram o ambiente organizacional em forma de grupos, que trocam significados entre si e exercem grande influência sobre a organização. “O membro de uma organização é mais do que um indivíduo isolado. Pelo contrário, ele se situa em determinado ponto de uma rede de relações” (LONGENECKER, 1981, p.155).

Um grupo existe quando um pequeno número de indivíduos interage entre si buscando alcançar algum objetivo ao longo do tempo. De acordo com Bernardes (1988), “forma-se um grupo quando indivíduos percebem que seus objetivos pessoais podem ser mais facilmente alcançados caso se associem para atingir metas tornadas coletivas” (p.109).

Para Sussman (1983 *apud* HARRIS; NELSON, 2008),

um grupo organizacional é um conjunto de três ou mais membros da organização que interagem (mais ou menos regularmente) ao longo do tempo, são psicologicamente cientes uns dos outros, se percebem como um grupo, e, o mais importante, estão inseridos dentro de uma rede de interdependências entre tarefas, papéis e expectativas (p.304).

Quando as pessoas integram um grupo, buscam alcançar objetivos específicos, que podem ser individuais, geralmente para executar uma tarefa e realizar objetivos sociais, ou podem ser objetivos de grupo, em que os indivíduos precisam trabalhar integrados para obter resultados. Estes grupos exercem várias funções e possuem algumas características em comum, como a existência de papéis individuais para seus membros, de normas e regras específicas que regem os grupos e variam de um para o outro (ADLER; RODMAN, 1999).

Segundo Litterer (1965), “os grupos podem transmitir rapidamente uma informação importante para os demais membros, utilizando sua linguagem própria e filtrando as informações relevantes, gerando impacto sobre eles” (p.143).

Há várias formas de classificar os grupos, mas no contexto deste trabalho destacaremos sua tipologia, que pode ser formal ou informal (HARRIS; NELSON, 2008, p. 305).

Os grupos formais são impostos pela organização como forma de estabelecer ordem, assim, os papéis que os membros do grupo formal exercem são oficialmente reconhecidos (ADLER; RODMAN, 1999, p.189). São criados, portanto, para “atender

as necessidades do supersistema (ambiente)” (BERNARDES, 1988, p. 115). De acordo com Harris e Nelson (2008), os grupos formais “definem relações entre supervisores e subordinados e geralmente tem como propósito resolver determinadas tarefas relativas ao ambiente de trabalho” (p. 306).

Por outro lado, os grupos informais surgem naturalmente das interações entre seus membros, “podendo ou não possuir objetivos relacionados aos objetivos da organização” (HARRIS; NELSON, 2008, p. 305). Estes grupos se estruturam sozinhos e possuem regras autônomas que visam as realizações pessoais e a estabilidade do grupo. Além disso, os grupos informais têm o poder de moldar atitudes e comportamentos. De acordo com Bernardes (1988), a função dos grupos informais é “atender as necessidades dos subsistemas (membros)” (p.115).

Por mais que os papéis que os membros dos grupos informais exercem não sejam formalmente distribuídos, é importante e necessário que sejam preenchidos, conforme afirmam Adler e Rodman (1999). Por fim, a comunicação exerce função relevante dentro dos grupos informais, pois permite que seus membros estabeleçam relações no sentido de se ajudarem mutuamente para a execução de metas e tarefas.

A comunicação, no entanto, é vista como fundamental tanto para as relações entre os grupos formais quanto para os informais. De acordo com Kunsch (2008),

a comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações (...) sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (p.177).

Partindo deste pressuposto, pode-se afirmar que o que mantém a organização coesa e torna possível tudo o que acontece dentro dela é a comunicação, considerada hoje em dia relevante no cenário organizacional.

De fato, qualquer tipo de atividade organizada exige comunicação. Não há outro meio de dirigir o trabalho dos membros da organização e dos grupos de trabalho de um empresa. Ao fazer as atribuições de tarefas, mudar a direção do trabalho ou de um projeto em andamento, instruir os subordinados e coordenar as diferentes atividades da organização, o administrador tem de comunicar-se de algum modo (LONGENECKER, 1981, p.217).

4 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é um processo tão antigo quanto a própria humanidade (GONTIJO, 2004). Ela permeia todas as esferas da sociedade e encontra-se presente onde houver relações humanas.

A base da realização de toda a sociedade humana está na capacidade dos indivíduos de transmitirem a outrem suas intenções, desejos, sentimentos, cultura e experiência, a fim de dar e receber notícias, trocar opiniões, discutir assuntos, estabelecendo assim, a comunicação (POYARES, 1974, p.61).

O fato de as pessoas interagirem e produzirem significados a partir da troca de informações constitui o processo de comunicação. De acordo com Blau e Scott (1970), existe uma diferença conceitual entre interação social e comunicação:

O conceito de interação social focaliza principalmente as características formais da relação social; termos como frequência, iniciativa, superordenação e reciprocidade indicam suas dimensões. O conceito de comunicação, por outro lado, dirige a atenção para o conteúdo significativo transmitido no encontro e suas características são descritas por termos tais como o fluxo de mensagens, obstáculos, reações positivas e negativas e também intercâmbio (BLAU; SCOTT, 1970, p.136).

O objetivo de explicar a comunicação sob esta ótica é posicionar a comunicação não somente como um processo de transmissão de informações, mas sim como um processo de troca de informações que serão interpretadas de forma a adquirir sentido para outros indivíduos gerando, desta maneira, compreensão mútua. Reforçando este conceito, Davis e Newstrom (1996) afirmam que:

comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa (p.4).

Pelo fato de as organizações serem constituídas por seres humanos, “a comunicação é uma das atividades mais presentes no ambiente organizacional” (HARRIS; NELSON, 2008, p.12). Isto porque sem as relações humanas e, conseqüentemente a comunicação, não é possível a existência das bases de uma organização e nem de suas dinâmicas (MODAFF; DEWINE, 2007, p.106; KUNSCH, 2008). “A comunicação não só permite que as partes da organização fluam sem problemas, mas também é a força que cria, mantém e sustenta a organização” (CHRISTENSEN; MORSING; CHENEY, 2008, p.153).

Nota-se, portanto, que todas as organizações possuem um sistema de comunicações. “Sofisticada e formalizada, ou então, grandemente informal, todas as organizações desenvolvem o seu sistema próprio e único de comunicações” (BERNARDES, 1988, p.232).

Ao se tratar da comunicação nas organizações, observa-se que durante algum tempo a comunicação era vista apenas como transmissão linear de mensagens. “Estes modelos eram simples e atraíam atenção para alguns aspectos da comunicação enquanto ignoravam em grande parte a importância do feedback” (HARRIS; NELSON, 2008, p.16), não tornando possível, desta forma, saber se as mensagens haviam sido recebidas e interpretadas da forma desejada. A importância do feedback, é que ele guia as pessoas de modo que elas ajustem as mensagens que enviam umas às outras, ajudando a tornar clara a comunicação humana.

Logo o processo visto como transmissão linear de informações foi percebido como insuficiente para atender as necessidades de entender os trabalhadores e fazer os objetivos da organização serem entendidos. Surgiram termos como comunicação de mão dupla ou via de duas mãos (GRUNIG, 1984), por exemplo, para mostrar como deveria ser realizado o processo de comunicação eficiente dentro das organizações.

Porém, ao considerar a definição de comunicação como um processo de troca de significados, torna-se redundante falar em comunicação de mão dupla, quando comunicação já pressupõe esta troca e, portanto, a comunicação efetiva.

Conforme a sociedade e as organizações foram evoluindo e sofrendo alterações, a forma de tratar a comunicação e gerenciá-la também se modificou (GUEDES, 2007). Tornou-se necessário entender essas mudanças e colocá-las em prática dentro do ambiente organizacional, garantindo um maior rendimento e aproveitamento dos recursos, tanto para as empresas quanto para os trabalhadores.

No entanto, não se pode imaginar que essa mudança seja algo forçado, mas pelo contrário, o desenvolvimento da comunicação é mais uma retomada de um estado natural das coisas do que uma nova forma de pensar. Afinal, a comunicação visa “a compreensão mútua” (MARCHIORI, 2008, p. 222).

Segundo Torquato (2002 *apud* OLIVEIRA, 2004), à medida que a comunicação nas organizações foi se desenvolvendo, seguindo o crescimento industrial e econômico, três fases podem ser consideradas marcantes no cenário brasileiro:

Nas décadas de 60 e 70, (...) destaca -se o caráter e a preocupação da comunicação organizacional como uma ênfase no produto. A partir da década de 80 a comunicação organizacional tem sua ênfase na preocupação com a imagem das organizações. Já a partir da década de 90, até a atualidade, a comunicação organizacional adquire um caráter estratégico (sem p.).

Tal evolução se deve ao fato de que ao longo dos anos, as necessidades das organizações foram se transformando e o cenário organizacional passou por alterações e se adaptou aos novos modelos de gerenciamento.

Enquanto antes a comunicação era vista de forma operacional, ou seja, simplesmente como um conjunto de atividades, hoje ela tem a necessidade de se moldar ao ambiente complexo em que está inserida. Complexidade, vista deste ângulo, diz respeito ao “conjunto de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem o nosso mundo fundamental” (MORIN, 1990, p. 20).

Devido a essas exigências do mercado e à crescente competitividade, as organizações contemporâneas precisam, então, de uma comunicação que apresente resultados, e para que se consigam esses resultados, a comunicação organizacional passou a ser considerada como estratégica (KUNSCH, 2008, p.172).

De acordo com Kreps (1990), a comunicação ocorre em vários níveis na vida organizacional, podendo ser intrapessoal, interpessoal, em pequenos grupos ou multisetorial.

A comunicação intrapessoal é aquela que estabelecemos com nós mesmos quando pensamos e processamos informações. A comunicação interpessoal ocorre geralmente (mas não necessariamente) face-a-face entre duas pessoas, sendo importante para construir e desenvolver as relações humanas. A comunicação entre pequenos grupos, resultante da interação entre três ou mais pessoas tem como objetivo atingir alguma meta específica. Estes grupos representam funções importantes nas organizações, provendo informação, suporte e resolvendo problemas que os indivíduos não podem resolver independentemente (KREPS, 1990). Já a comunicação multisetorial acontece quando pequenos grupos interdependentes trabalham juntos desenvolvendo tarefas para alcançar conjuntamente objetivos, que coordenados, atingirão as metas da organização. Devido à complexidade dos grandes grupos, faz-se necessário criar canais formais de comunicação para lidar internamente com eles.

4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna pode ser considerada um dos aspectos mais importantes da comunicação nas organizações (ARGENTI, 1994). Isto porque ela é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003, p. 154).

Pode-se considerar a comunicação interna como uma área estratégica, que visa beneficiar, de forma simétrica, tanto os indivíduos como a organização. Através da comunicação interna, a organização estabelece relacionamentos com seus funcionários, buscando compreender seus desejos e necessidades. Desta maneira, contribui para sua valorização como ser humano e procura tornar estas aspirações compatíveis às da empresa. A comunicação interna permite que os funcionários “sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas” (KUNSCH, 2003, p.159).

A intenção da comunicação interna, portanto, é buscar identificar e alinhar os interesses da organização e dos trabalhadores, promovendo um fluxo de informações entre eles. Desta forma, os empregados se sentirão parte da organização e motivados a cumprirem seu trabalho e atingirem as metas desejadas. Estas atitudes, por sua vez, serão fundamentais do ponto de vista organizacional, pois geram a obtenção dos resultados esperados pela organização.

De acordo com Kunsch (2003), a *Rhodia* apresenta uma boa conceituação de comunicação interna:

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Rodhia apud KUNSCH, 2003, p. 154).

Kunsch (2003) complementa dizendo que

a importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (p. 159).

No entanto, este alinhamento entre os interesses organizacionais e individuais só será possível se o processo de comunicação for efetivo, gerando diálogo e

entendimento mútuo, que seria o desafio dos gestores da comunicação responsáveis por esta área. Quando efetiva, a comunicação interna exerce uma função importante que é a formação da identidade organizacional (GONÇALVES, 2007; MARCHIORI, 2008), caracterizada pelo “processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação” (MARCHIORI, 2008, p.221), em suma, o comportamento adotado pelos funcionários da organização.

Vista deste ângulo, portanto, a comunicação dentro das empresas estabelece os relacionamentos entre organização e funcionários, criando um ambiente favorável ao trabalho e gerando credibilidade entre seus membros. Segundo Soares (2007),

a função de relações públicas tem sido considerada parte importante da comunicação das organizações, responsável por pensar estrategicamente processos comunicacionais. Na medida em que uma organização estrutura racionalmente a administração dos recursos necessários à sua existência e estabelece para si objetivos e metas de curto, médio e longo prazos, pode contar com a interferência das relações públicas no sentido de monitorar e controlar fluxos comunicacionais concebidos e disseminados pela organização e por seus públicos (p. 4).

A comunicação interna nas organizações flui através de duas redes que coexistem e se complementam. Estas redes são classificadas como formal e informal e serão abordadas a seguir.

5 COMUNICAÇÃO INFORMAL

Os seres humanos, integrantes de qualquer organização, precisam e dependem das interações sociais para criar o ambiente organizacional e ao mesmo tempo se manterem dentro dele (IANHEZ, 2008; KUNSCH, 2008). Através da comunicação informal – fenômeno espontâneo, imprevisível e inextinguível que ocorre nas organizações, é possível a criação de vínculos entre os indivíduos. De acordo com Eisenberg e Goodall Jr. (2001), isto ocorre porque a comunicação informal aproxima as pessoas entre si e ao mesmo tempo as aproxima da organização, o que contribui para a manutenção de um clima favorável na organização e para o conseqüente alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais.

“A idéia fundamental que mantém a comunicação efetiva em uma organização envolve compreender a dinâmica das relações entre os contatos internos e externos” (CHRISTENSEN; MORSING; CHENEY, 2008, p.160). Por isso, é essencial que o profissional de Relações Públicas conheça as redes pelas quais a comunicação flui. Assim, enfatiza-se neste trabalho o papel da comunicação informal na comunicação organizacional.

5.1. AS DIFERENÇAS ENTRE A REDE FORMAL E A REDE INFORMAL

As organizações são constituídas internamente por duas grandes redes de comunicação: a rede formal e a rede informal (EISENBERG; GOODALL JR., 2001; BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO, 2003; ROMAN, 2005; SÓLIO; DONAZOLLO, 2007; GRANDO, 2008). Estas redes existem simultaneamente e desempenham papéis e funções diferentes, mas que se complementam para “dar vida” à organização, tanto nos aspectos produtivos como nos relacionamentos cotidianos. É através destas duas redes que o diálogo se constrói, suscitando o processo de comunicação.

Mais do que um elemento natural das relações sociais, a comunicação configura-se enquanto processos e técnicas programadas e planejadas, visando promover e facilitar a cooperação, a credibilidade, o envolvimento e o comprometimento com os valores individuais e coletivos. Evidenciando-se por meio de duas redes, a formal e a informal (GRANDO, 2008, p.228).

Enquanto a rede formal acompanha o organograma da organização e sua comunicação é administrada e está de acordo com o sistema formal (LONGENECKER, 1981, p.159), a rede informal surge espontaneamente quando existe interação social entre os indivíduos e grupos nas organizações, não obedecendo a regras ou normas e sendo caracterizada pelo diálogo (HARRIS; NELSON, 2008).

De acordo com Roman (2005), “os novos modelos organizacionais baseados em rede ampliaram as possibilidades de interação além dos limites físicos e geográficos” (p. 3) e ao mesmo tempo, possibilitaram uma ampliação dos discursos que permeiam as organizações, aumentando também os conflitos interpessoais. A função dos gestores da comunicação, portanto, ganha relevância nesse cenário, caracterizado por uma “pluralidade de discursos produzidos e modificados no ambiente corporativo” (ROMAN, 2005, p.1) que flui através das duas redes de comunicação.

De acordo com Robbins (2002 *apud* BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO (2003),

os canais diferem em relação à capacidade de transmitir informações (...) a conversa face a face tem uma alta pontuação em relação à riqueza do canal, pois nela, além dos sinais de informação que estamos vendo e escutando como as palavras, posturas, expressão facial, gestos e entonações, temos também o *feedback* (verbal ou não verbal), proporcionado pelo ato presencial (p.5).

Embora o foco neste trabalho seja a comunicação informal, considera-se necessário realizar a seguir uma breve apresentação da rede de comunicação formal. De acordo com Monge e Eisenberg (1987 *apud* EISENBERG; GOODALL JR., 2001), “as redes formais e informais coexistem nas organizações e cada uma é melhor compreendida no contexto da outra” (p.287).

5.1.1 Rede Formal

A rede formal é composta pelos canais oficiais da organização, respeitando o sistema burocrático. Ela é estabelecida de forma consciente e planejada, e visa estabelecer a comunicação oficial da organização entre seus membros. É caracterizada por possuir normas e regras específicas que predeterminam a comunicação (CHRISTENSEN; MORSING; CHENEY, 2008). A rede formal, “sendo

institucionalizada e padronizada, pode ser vista em funcionamento, concretizando-se no dia-a-dia da organização, podendo-se acompanhar e avaliar seus canais e fluxos mais facilmente” (GRANDO, 2008, p.229).

A finalidade da rede formal é a troca de informações, que geralmente é planejada de forma a manter todas as pessoas trabalhando integradas à missão e aos objetivos da organização. Através da rede formal

são produzidas as informações sobre a empresa, sobre o negócio, sobre o trabalho, sobre as rotinas, sobre as metas e desafios, sobre as decisões institucionais, sobre as políticas e direcionamentos estratégicos da organização (ROMAN, 2005, p.6).

Para Kunsch (2003), o profissional de Relações Públicas é quem deve ser o responsável pelo gerenciamento da comunicação interna nas organizações. Este profissional se utiliza da comunicação dirigida para atingir os públicos específicos e desta forma estabelecer a troca de informações através de ações alinhadas com os interesses da organização.

De acordo com Ferreira,

à comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Evidentemente, sob este enfoque, enquadram-se todos os requisitos e elementos essenciais que integram e caracterizam a comunicação dirigida. A fonte produtora de mensagem é o órgão, o setor, o profissional, enfim, a unidade administrativa de relações públicas; o receptor é o público que se pretende constituir e estimular por via do “veículo” escolhido (FERREIRA *apud* KUNSCH, 2003, p. 187).

Neste contexto, a comunicação pode ser de quatro tipos: escrita, oral, auxiliar e aproximativa (ANDRADE, 1993). As mensagens escritas e orais divulgadas pela rede formal utilizam canais ou meios de comunicação como a intranet, e-mails, notas, circulares, comunicados internos, declarações, *house-organs*, mural físico ou eletrônico, memorandos, entre uma infinidade de meios que podem ser utilizados para estabelecer a troca de informações entre a organização e seus públicos (ROMAN, 2005, p.5). A comunicação auxiliar dispõe de recursos audiovisuais e meios digitais, possibilitando uma comunicação “interativa virtual” (KUNSCH, 2003, p.188). Por fim, a comunicação aproximativa busca trazer os públicos para as organizações através de eventos ou visitas às suas instalações.

Em relação aos fluxos que a comunicação formal segue, Barrichello, Pozzobon e Ribeiro (2003) afirmam que “redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade”

(p.6). Estes fluxos podem ser classificados em descendentes, ascendentes, horizontais e diagonais.

O fluxo descendente é caracterizado pela transmissão de informações da diretoria da organização para os níveis inferiores (MILLER, 2003, p.19). Neste fluxo, a informação busca transmitir as normas e filosofias da organização percorrendo a hierarquia e chegando aos departamentos e funcionários a fim de garantir a qualidade do desempenho das tarefas. No fluxo ascendente, a informação faz o caminho inverso, partindo dos níveis inferiores em direção aos superiores. A informação neste fluxo é de caráter funcional e ligada a produção. Já o fluxo horizontal integra as áreas funcionais da organização, pois ocorre entre departamentos, funções e tarefas, o que leva à integração destas áreas e dos funcionários. Além de gerar cooperação, a comunicação horizontal é importante pois mantém os funcionários situados nas ações que acontecem ao seu redor, propiciando o diálogo. No entanto, a “comunicação horizontal caracteriza-se pela sua maior informalidade” (BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO, 2003, p.6). Já o fluxo diagonal, para Grando (2008), é caracterizado pela comunicação entre grupos multisetoriais, que buscam soluções para problemas e para a elaboração de novos projetos de forma criativa.

Pode-se perceber, desta forma, que os fluxos que as duas redes de comunicação fluem também se distinguem de certa forma, sendo, no entanto, ambos necessários para que a comunicação seja efetiva. De acordo com Kunsch (2003),

o sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intraorganizativas (p.32).

5.1.2 Rede informal

Segundo Harris e Nelson (2008), a rede informal é parte vital do processo de comunicação nas organizações. Porém, o reconhecimento deste fato não é algo comum entre profissionais de comunicação e diretores das organizações, como afirmam Barrichelo, Pozzobon e Ribeiro (2003):

Os profissionais costumam preocupar-se muito mais com a rede formal, que é caracterizada pelos canais descendentes. Enquanto a rede informal, ou por falta de conhecimento do seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível, fica sempre relegada a um segundo plano (p.6).

A rede informal é caracterizada por processos não oficiais dentro das organizações. As informações que fluem por ela não possuem normas nem são controladas pela administração. Ela surge naturalmente quando as pessoas se reúnem (LONGENECKER, 1981) e por isso, muitas vezes pode se manifestar enquanto críticas, boatos, fofocas, entre outras formas de discurso, geralmente considerados negativos do ponto de vista da maioria dos gestores (ROMAN, 2005).

Segundo Torquato (1986), um dos motivos de a rede informal existir é que o rumor atende ao que se chama uma condição natural do ser humano de querer saber o que está acontecendo e procurar meios para sua segurança. Por isso, a rede informal pode ser considerada uma atividade normal e saudável, pois as pessoas têm necessidade de falar sobre seu trabalho e o que acontece no ambiente organizacional. Isso acaba sendo uma forma de os funcionários mostrarem que se interessam pelo trabalho e pela organização.

“Partindo da premissa de que é impossível estipular detalhadamente todas as relações e procedimentos e de que os empregados são seres humanos” (LONGENECKER, 1981, p.159), pode-se caracterizar a rede informal como inevitável e inextinguível. Inevitável pois em todos os processos e dinâmicas que ocorrem nas organizações, a comunicação é fator imprescindível, e a partir do momento em que existe interação entre os indivíduos, existirá também a comunicação através de redes informais. É ao mesmo tempo inextinguível, porque as pessoas dentro das organizações nunca deixarão de se comunicar e interagir, sendo, desta forma, “o ponto central da existência das organizações” (MODAFF; DEWINE, 2007, p.106). De acordo com Grando (2008):

A partir do momento em que se tem pessoas convivendo num mesmo espaço, cujos papéis, funções e tarefas são mutuamente dependentes, e que se utilizam deste espaço para atender suas necessidades pessoais e sociais, ter-se-á uma rede informal em pleno funcionamento. É clara e certa a existência da rede informal em todas as organizações, por melhor e mais eficiente que seja a rede formal de comunicação (p.232).

Assim como a própria comunicação, a comunicação informal possui caráter subjetivo, ou seja, é relativa a cada indivíduo. “A subjetividade não é construída na fala, nem são as experiências e sentimentos construídos em conjunto pelos

participantes de uma interação” (CAMERON, 2000 *apud* MARCHIORI, 2008, p.82). Exatamente por este motivo, a rede informal de comunicação pode ser considerada imprevisível, uma vez que o comportamento dos indivíduos e a comunicação estabelecida entre eles dependem das interpretações individuais. Por este mesmo motivo, a rede informal pode ser considerada praticamente intangível pelos gestores, uma vez que incorpora representações diferentes de acordo com cada indivíduo.

A rede informal possui também caráter involuntário, sendo um produto mais da situação do que da pessoa (BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO, 2003), ou seja, os indivíduos reagem ao ambiente em que estão inseridos e exteriorizam suas opiniões, trocam informações e significados através da interação.

Nas redes informais existe a carga sentimental. Nela se manifestam e são exteriorizados sentimentos como interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade e descontração, por exemplo (MARCHIORI, 2008). Devido a isso, Grando (2008) afirma que a rede informal busca

satisfazer às necessidade pessoais, como a de interagir com os outros; contrabalançar os efeitos do tédio ou da monotonia; tentar influenciar o comportamento dos outros e ser uma fonte de informação relacionada ao trabalho, que não está disponível em redes formais (p.232).

Uma característica importante da rede de comunicação informal é o fato de ela ser carregada de informações e mensagens ao mesmo tempo em que fortalece os laços de integração, criando vínculos entre as pessoas. Eisenberg e Goodall Jr. (2001) reforçam a importância deste tipo de “comunicação para a saúde da organização, ao mesmo tempo sendo fonte de informação e enriquecendo o senso de pertencer” (p.287).

Considerando, desta forma, a quantidade de informações e mensagens que percorrem a rede informal, deve-se ressaltar a questão da velocidade que a comunicação adquire nesta rede. Eisenberg e Goodall Jr. (2001) afirmam, baseados em pesquisas empíricas, que “informações importantes correm mais rápido através do canal informal” (p.287).

Pode-se apontar também a questão do dinamismo das redes informais, tornando possível que ela altere rapidamente sua direção. Este é um dos motivos que leva muitos autores a citar a rede informal como uma metáfora das videiras ou *grapevines* (termo norte-americano para designar a rede informal). De acordo com Harris e Nelson (2008) a rede informal, assim como as videiras, “além de seguir

várias direções, flui onde o terreno é mais propício, se espalha para todos os lados e gera frutos em quantidade, dependendo do clima” (p. 197).

Observando-se as características da comunicação informal, percebe-se que ela é peculiar e notadamente diferente da comunicação formal. Porém, ambas são necessárias para as organizações e se complementam para alcançar os objetivos de comunicação, os objetivos pessoais e organizacionais.

5.2 SISTEMA INFORMAL COMO COMPLEMENTO DO SISTEMA FORMAL

O sistema informal das organizações muitas vezes serve para complementar o sistema formal, reafirmando a versão oficial das informações e preenchendo lacunas deixadas pela rede formal. “Para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal” (BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO, 2003, p.6).

A comunicação informal mantém um diálogo permanente que integra a organização, e por isso ajuda na interpretação de mensagens assim como na criação de sentidos. A cooperação que passa a existir entre os indivíduos será responsável pelo surgimento de vínculos dentro da organização, que serão favoráveis do ponto de vista produtivo.

As interações que ocorrem na rede informal proporcionam sentido para as atividades realizadas pelos indivíduos e estes processos são responsáveis por desencadear a formação de uma cultura organizacional, fator fundamental para a comunicação interna.

Nas organizações a cultura emprega todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização (SROUR, 1998 *apud* SÓLIO; DONAZZOLO, 2007, p.7).

Por isso, o sistema de comunicação informal é um complemento essencial ao sistema formal. Enquanto a comunicação informal democratiza a informação e a faz chegar aos indivíduos de maneira mais efetiva, a comunicação formal organiza o

discurso e dá a base para que o sistema informal possa trabalhar a favor da organização e não contra ela.

5.3 POR QUE CONHECER A REDE DE COMUNICAÇÃO INFORMAL

É de extrema importância que o profissional de Relações Públicas tenha conhecimento da rede de comunicação informal, pois esta se revela como a base da comunicação interna. Desta forma, Relações Públicas pode trabalhar de forma construtiva para fortalecer as relações internas e obter resultados através da comunicação.

Kanter (1989 *apud* EISENBERG; GOODALL JR., 2001), afirma que

as redes de comunicação informal são a fonte mais dinâmica de poder nas organizações contemporâneas devido ao papel que elas exercem respondendo a um ambiente empresarial turbulento. Neste ambiente desafiador, as relações de comunicação formal especificadas nas tabelas da organização (para aquelas organizações que ainda possuem tabelas organizacionais!) estão muito longe de serem efetivas. Cada vez mais os funcionários dependem de uma comunicação rápida, verbal e confiável com os colegas de trabalho. Essas relações informais permitem que os funcionários realizem funções dentro das organizações, através de organizações, e entre empresas, governos e outras partes interessadas (p.15 e 16).

Uma vez que se conhece a rede informal, Relações Públicas pode atuar como o agente que estabelece um diálogo entre todas as partes da organização, sendo ao mesmo tempo fonte e receptor de mensagens, que poderão ser utilizadas estrategicamente. Grando (2008) afirma que

A comunicação informal, mais especificamente a rede informal deve deixar de ser considerada um problema para as organizações, e ser encarada como solução criativa no desenvolvimento de programas de comunicação e no gerenciamento de pessoas, por meio do esforço conjugado da comunicação organizacional como um todo. Para isso é preciso considerar que ela revela o implícito das relações. É preciso identificá-la, ouvi-la, conhecê-la. Sua mobilidade, sua dinâmica, sua informalidade produzem diálogos ricos que se refletem na comunhão e participação dos envolvidos (princípio e fim de Relações Públicas) (p.238).

Portanto, utilizar estrategicamente a rede de comunicação informal nas organizações não implica em formalizar esta rede ou tentar controlá-la, mas sim compreender o impacto que esta rede tem para o indivíduo, os grupos e a organização como um todo e o papel e a importância que ela exerce.

Além disso, uma das preocupações do profissional de Relações Públicas é fazer com que as mensagens que envia sejam entendidas da maneira esperada pela

organização. Porém, muitas vezes os canais formais não são suficientes para gerar este entendimento. Para poder identificar e influenciar a rede informal, assim como para obter um retorno de como as mensagens são recebidas pela organização, Relações Públicas pode ter nos líderes informais grandes aliados no processo de comunicação efetiva, como será exposto a seguir.

6. LIDERANÇA INFORMAL

Uma das funções da comunicação é reforçar permanentemente a missão, as metas e os objetivos da organização e manter os funcionários alinhados a estes fatores (MONTEIRO; SANTO, 2008). Para isso, são estabelecidos canais e meios pelos quais flui a comunicação, que permitem que ela seja efetiva e eficiente.

O papel que o líder informal exerce é fundamental neste processo, pois a partir do poder a ele investido pelos outros funcionários, torna-se uma “ponte” entre os próprios funcionários e a direção. O líder informal representa as aspirações e expectativas de seu grupo e exerce influência sobre eles, além de dar credibilidade e intensidade às informações (MONTEIRO; SANTO, 2008).

Desta forma, o líder informal pode ser um aliado da diretoria, pois através dele, o profissional de Relações Públicas – assim como os gestores – podem estabelecer uma relação de integração, aproximando estes líderes para que permaneçam a favor da organização e influenciem seu grupo de liderados a agir do mesmo modo, para atingir desta forma os objetivos organizacionais.

Por este motivo, tão importante quanto conhecer a rede informal de comunicação e a maneira como se manifesta nas organizações, é conhecer os líderes informais, para a obtenção dos resultados de comunicação e também resultados de nível organizacional, como será exposto a seguir.

6.1 LIDERANÇA

A liderança nas organizações é vista como um processo de direcionamento de um grupo de indivíduos para a execução de suas metas por meio da influência. Através da liderança, os gerentes buscam garantir a cooperação dos membros da organização e a eficiência da equipe na execução de tarefas. Segundo Stogdill (1950 *apud* BRYMAN, 2004) “a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas” (p.257).

Como função administrativa que se manifesta em todos os níveis da organização, a liderança gerencia relacionamentos e é necessária para que todas as áreas, setores e departamentos possam funcionar, uma vez que os membros da

organização precisam ser orientados e motivados para alcançar os resultados esperados (HARRIS; NELSON, 2008).

Por ser um processo complexo, o conceito de liderança atrai para si outros elementos necessários para sua definição. Por isso, geralmente é definida na medida em que se desenvolve, também, um pensamento a respeito de suas características e funções, assim como de conceitos como influência, grupos, metas, poder e autoridade, por exemplo.

Porém o fator que apresenta maior ênfase no processo de liderança é o agente, a pessoa que tem autoridade e influência sobre um grupo, que é o líder. “Esses conceitos de comportamento de líderes podem ser mais apropriadamente chamados de comportamento gerencial” (BRYMAN, 2004, p.258). O comportamento gerencial, por sua vez, é orientado para a definição dos traços de personalidade dos líderes para desta forma definir o modelo de liderança.

Líder e chefe recebem significados distintos e para um melhor entendimento, faz-se necessário diferenciá-los. De acordo com Harris e Nelson (2008), “líderes usam influência enquanto os chefes dependem da autoridade” (p.343). O chefe pode ser visto como o detentor de uma autoridade estatutária, possui conotação formal e pressupõe a existência de alguma hierarquia (MUCCHIELLI, 1979). Por outro lado, o líder exerce influência no grupo sem que esta seja formalizada. De acordo com MUCCHIELLI (1979), “um chefe tem subordinados, um líder tem seguidores. Um chefe não é necessariamente aceito; um líder é aceito, dispondo ou não de um estatuto formal” (p.XII).

De acordo com Freitas (2008),

O avanço das pesquisas acerca do tema demonstrou que há dificuldades para se estabelecer uma definição única de liderança, dado seu significado abrangente e o reconhecimento de que não basta apenas estudar a personalidade do líder, mas também a situação ou circunstâncias em que se manifesta a liderança, pois se trata de um processo complexo que envolve líder, liderados e todo o contexto social, político e econômico em que o processo se desenvolve (p. 138).

Pode-se observar, no entanto, que a base do conceito de liderança consiste na definição que envolve atividades de influência de grupos, gerando motivação para que estes desempenhem as metas da organização, por mais que apresente algumas alterações de acordo com a ênfase de cada abordagem a que se moldou ao longo dos anos.

Na visão de Harris e Nelson (2008), sete características são consideradas de maior relevância ao se falar de liderança: visão, seguidores dispostos, influência, inteligência emocional, a procura de informações, adaptabilidade situacional e comunicação. Porém, estas características são variáveis, não sendo possível acatá-las como regras. “É necessário saber que todas as organizações têm em si o que se poderia chamar estilo de liderança, o que permeia a organização e influencia o modo como o supervisor individual usará os elementos de tomada de decisão” (LITTERER, 1965, p.63). Da mesma forma, as características também podem ser consideradas situacionais, “não existindo uma única teoria que explique totalmente o fenômeno” (FREITAS, 2008, p.139).

As características do líder também aparecem como variáveis, não obedecendo a nenhuma regra específica e sendo muitas vezes situacional. Porém, pode-se identificar um fator comum ao líder, que é possuir o poder de persuasão e, conseqüentemente, o poder de influenciar seus liderados.

O poder, assim como a liderança, pode ser considerado uma necessidade social. Muitas vezes poder e influência são usados como sinônimos, mas existe uma distinção entre os termos. Por influência entende-se “uma ação não-direta que produz efeitos ou resultados orientando ou provocando a conduta dos influenciados” (MUCCHIELLI, 1979, p. XI). O poder, por outro lado, pode ser considerado como “a posse de um meio de pressão ou um instrumento de coerção, de controle, de sanção e de imposição, permitindo forçar a obediência daqueles sobre os quais se quer agir, dos quais se quer obter um determinado comportamento” (MUCCHIELLI, 1979, p.XV).

De acordo com Freitas (2008), “a liderança influencia e, talvez por esta razão, é vista e analisada como sinônimo de poder” (p.142). De acordo com a autora, o poder, se analisado no campo da ciência política, não se separa de influência, pois “exercer influência é afetar a política dos outros, quanto ao seu alcance, peso e domínio. Uma forma de influência é uma forma de poder, e as lideranças têm papel preponderante nas relações de poder” (FREITAS, 2008, p.143).

De acordo com Harris e Nelson (2008), nas organizações

o poder é exercido por um acordo relativamente simples que oferece salários e outras compensações pela nossa vontade de ceder algumas de nossas liberdades (ex., controle de tempo, trabalho específico, escolha de colegas) (p.344).

Pode-se ainda fazer uma distinção entre poder e autoridade, pois o poder nem sempre exige uma posição formal para emergir, enquanto a autoridade depende desta formalidade. Esta é uma das características do líder informal, que exerce poder e influência sobre o grupo mesmo sem ter sido formalmente encarregado da liderança. De acordo com Mucchielli (1979),

A autoridade está associada a um poder que, em decorrência, torna-se o conjunto de meios para fazer respeitar a regra e para garantir o funcionamento do organismo social (a organização do grupo tendo em vista a consecução dos objetivos do grupo) (p.XV).

Porém, nem sempre a liderança teve este caráter de influência de grupos para atingir metas. Os estudos sobre liderança tiveram início por volta de 1904 (CHIAVENATO, 1999), e passaram por adaptações à medida que foram sendo aprofundados através de pesquisas empíricas e pelo desenvolvimento de abordagens na área (FREITAS, 2008).

Bryman (2004) associa cada uma das abordagens da liderança a um período específico na história:

A abordagem do traço pessoal (trait approach) dominou a cena até o final dos anos 40; a abordagem de estilo (style approach) manteve-se firme desde então até o final dos anos 60; o apogeu da abordagem contingencial (contingency approach) localizou-se entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80; e a abordagem da nova liderança (new leadership approach) tem sido a maior influência desde o início dos anos 80. Cada um desses estágios sinaliza uma mudança de ênfase em vez do sepultamento das abordagens anteriores (p.258).

Apesar de não dizer muito a respeito dos processos informais de liderança, a visão da nova liderança pode ser considerada a que mais se adapta ao trabalho de Relações Públicas para alcançar os objetivos de comunicação. Isto acontece pois considera o líder como “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004, p.263). Nesta abordagem, portanto, os líderes são vistos como gestores de significados e não simplesmente como agentes de influência.

6.2 LÍDERES FORMAIS E LÍDERES INFORMAIS

Em uma organização, são nomeadas pessoas para funções gerenciais, que serão responsáveis por dirigir departamentos, setores e subunidades.

De acordo com Etzioni (1973), “um indivíduo cujo poder deriva principalmente de sua posição na organização é denominado oficial” (p.98). Ou seja, o líder formal é nomeado pela organização e seus poderes são atribuídos por alguém de fora do grupo que irá liderar. A função do líder formal, portanto é fazer com que seus subordinados desempenhem tarefas e metas de acordo com os interesses da organização.

Pode-se observar, no entanto, que em muitas situações os líderes formais não terão influência suficiente sobre o grupo (MUCCHIELLI, 1979), suscitando a necessidade de outro agente de influência que exerça maior poder sobre seus membros, papel preenchido pelo líder informal.

O poder que o líder informal possui é conferido pelo próprio grupo, que manifesta seu desejo de que determinada pessoa seja líder (LITTERER, 1965, p.144). “O líder informal geralmente é uma pessoa que melhor conhece os objetivos, valores, normas do grupo. Mais do que conhecer, geralmente ele é quem melhor representa estes atributos” (LITTERER, 1965, p. 146). Devido a isso, a função que o líder informal desempenha torna possível para os indivíduos atingir suas metas pessoais, assim como as metas do próprio grupo.

6.3 A IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES INFORMAIS

Ao considerar a complexidade da comunicação dentro dos grupos (FREITAS, 2008), o reconhecimento do agente influenciador dos demais membros é fundamental, pois este líder será o representante das aspirações dos funcionários e o agente influenciador dos grupos.

Ao identificar estes líderes e estabelecer com eles um diálogo constante visando a cooperação, é provável que aconteça um alinhamento de objetivos entre organização e rede informal. O líder informal, neste contexto, pode ser considerado um aliado dos gestores, pois há maior probabilidade de consenso do que de divergência em torno da palavra final dele.

O líder informal também pode ser considerado um

forte instrumento na transmissão das informações direção/empregados e vive-versa, pois ele capta a mensagem e a re-transmite de forma que o conteúdo se torne mais acessível ao grupo ao qual se dirige (FREITAS, 2008, p.2).

Desta forma, ao garantir o sucesso particular dos grupos que lidera, a ação do líder informal estará também garantindo o sucesso da organização como um todo.

6.4 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA INFORMAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Apesar de a rede informal ser considerada de certa forma intangível, Relações Públicas pode se aproximar desta rede através dos líderes informais, que sabem dos anseios dos membros de suas equipes e mantém relações diretas com os grupos que lideram. Através deste contato com os líderes informais, os gestores podem conhecer um pouco mais a forma que os funcionários vêem e pensam a respeito da organização e quais são suas expectativas em relação a ela, tornando possível, desta forma, que os objetivos de comunicação sejam atingidos de forma mais eficiente.

De acordo com Kunsch (2003),

o trabalho de relações públicas consiste muito mais em multiplicar as informações por meio dos líderes de opinião (...) ouvir corretamente esses líderes e mantê-los informados é uma das principais funções do profissional de relações públicas (p.185).

Fica clara, desta forma, a importância de se estabelecer uma relação entre Relações Públicas e a liderança informal nas organizações e pode-se concluir que

o líder informal não deve ser visto como uma ameaça aos preceitos burocráticos da empresa ou mesmo às lideranças institucionalizadas, mas como um elemento mediador das tensões empresa/ grupos informais e que almeja, assim como todos que compõem a instituição, que esta prospere e alcance o sucesso esperado (MONTEIRO; SANTO, 2008, p.8).

Portanto, a identificação dos líderes informais pode ser vista como um fator relevante para o profissional de Relações Públicas e para o sucesso da comunicação nas organizações. Aos gestores, no entanto, exige-se que valorizem o fator humano nas organizações e que através dos diálogos gerados pelas associações entre Relações Públicas e lideranças informais, os processos de decisões visem tanto os objetivos dos indivíduos e grupos, quanto os objetivos da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que se pudesse explicar as associações possíveis de serem estabelecidas entre Relações Públicas, comunicação e lideranças informais, primeiramente definiu-se neste trabalho Relações Públicas, abordando sua história, conceitos e funções. A seguir, ao situar Relações Públicas no contexto organizacional, refletiu-se sobre as organizações e os grupos que a compõe, percebendo a importância que a comunicação exerce em todos os níveis organizacionais para estabelecer as interações e compreensão mútua, definindo-se, portanto a comunicação interna. Considerando que a comunicação interna flui por duas redes que coexistem na organização – a formal e a informal, foram expostas as diferenças entre estas duas redes, destacando-se a importância do conhecimento da rede informal e consequentemente, dos líderes informais e o papel que exercem para a comunicação efetiva nas organizações.

Através dos estudos realizados para a elaboração deste trabalho, fica claro que a identificação dos líderes informais pode ser benéfico ao desenvolvimento das atividades de Relações Públicas, pois estes líderes podem contribuir para diminuir os ruídos na Comunicação Interna e estabelecer o diálogo entre os indivíduos, tanto no nível micro (nos grupos que compõe a organização) como no nível macro (a organização como um todo).

Os objetivos da organização podem ser alcançados mais facilmente, se o profissional de Relações Públicas conhecer a dinâmica da rede informal de comunicação e integrar os líderes informais aos esforços de comunicação empreendidos pelas Relações Públicas, possibilitando que estes atuem como aliados na manutenção da opinião dos indivíduos e tornando-as alinhadas com a organização.

Ao garantir que as mensagens e informações cheguem aos líderes informais (que vão dar um significado particular a estas informações), as Relações Públicas podem construir um diálogo com estas lideranças, que repassam para os seus liderados um sentido desejado, atingindo assim, maior efetividade da comunicação e das ações de Relações Públicas.

Pode-se concluir, portanto, que um dos principais benefícios da identificação dos líderes informais para as Relações Públicas diz respeito ao feedback, pois além de ter um retorno de como as informações foram interpretadas, podendo aprimorar

a comunicação se necessário, também é possível saber as aspirações dos funcionários, colaborando para a melhoria do relacionamento entre a organização e seu corpo funcional.

À medida que foi realizada a pesquisa bibliográfica a respeito da comunicação informal e dos líderes informais, pude perceber que estes aspectos eram sempre citados como existentes nas organizações, mas frequentemente tratados de forma pejorativa, pressupondo que os gestores da comunicação deveriam evitar se envolver com esta rede ao máximo para que não influenciassem o trabalho de comunicação que flui através da rede formal.

Pode-se perceber que este assunto ainda é pouco explorado pelos estudiosos brasileiros, uma vez que a bibliografia que aborda a comunicação informal de forma estratégica foi em sua maioria encontrada em obras norte-americanas.

O fato de este trabalho ter sido realizado somente analisando a bibliografia disponível sobre o assunto, também constitui uma de suas limitações, sendo válido sugerir que se realizem futuros estudos empíricos sobre a integração entre Relações Públicas, as lideranças informais e as redes informais de comunicação.

Por fim, é possível dizer que os estudos relacionados à comunicação e a liderança informais, podem implicar em mudanças positivas do ponto de vista do profissional de Relações Públicas, que podem ampliar e aprimorar seu campo de ação.

REFERÊNCIAS

ADLER, Ronald B.; RODMAN, George. Understanding Human Communication. 7ª ed. Oxford University Press, 1999.

ANDRADE, Cândido T. S. **Dicionário Profissional de Relações Públicas e comunicação**. São Paulo: Summus, 1996.

_____. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ARGENTI, P. **Corporate Communication**. Irwin: Burr Ridge, 1994

ARGYRIS, Chris. **Organização e Personalidade**. Rio de Janeiro: Renes LTDA, 1968.

BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre Comunicação, Relações Públicas e Complexidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

BARRICHELO, Eugênia M. R., POZZOBON, Camille M. e RIBEIRO, Michelle B. **Comunicação Informal e cultura organizacional**, in Revista Comunicação Organizacional, Famecos, PUCRS, Porto Alegre, 2003.

BELASSEN, Alan T. **The theory and practice of corporate communication: a competing values perspective**. New York: Sage Publications, 2008.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In. CLEGG, Stewart, et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTENSEN, Lars T.; MORSING, Mette; CHENEY, George. **Corporate Communications Convention, Complexity and Critique**. New York: Sage Publications, 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL JR., H.L. **Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint**. 3ª ed. Boston: Bedford/ St. Martin's, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

FERRARI, Maria Aparecida. **Novos aportes das relações públicas para o século XXI**. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p.53-65, 1º sem. 2003.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil**. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p. 127-154, 1º sem. 2003.

_____. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997b. p. 3-17.

FREITAS, Leninne. **Relações públicas em revista: um estudo exploratório do primeiro periódico brasileiro dirigido aos profissionais de Relações Públicas**. 2007. 62 f.. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

FREITAS, Sidnéia G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008. p.135-150.

GONÇALVES, Alessia F. Desenvolvimento de uma escala de mensuração e análise estratégica da comunicação interna orientada para o alinhamento organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

GONTIJO, Silvana. **O livro de ouro da comunicação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

GRANDO, Giselle B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In. MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008. p.225-240.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd T. **Managing public relations**. Maryland: Thomson Learning, 1984.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

GUEDES, Éllida N. Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. O caso Companhia Vale do Rio Doce. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

GURGEL, J. B. S. **Cronologia da Evolução Histórica das Relações Públicas**. Brasília: Linha Gráfica e Editora, 1985.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARRIS, Thomas E.; NELSON, Mark D. **Applied Organizational Communication: theory and practice in a global environment**. 3ª ed. USA: Lea's Communication Series, 2008.

IANHEZ, João A. Missão, visão, política e valores. In. MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008. p.97-122.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In. MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008. p. 169-192.

KREPS, Gary L. Organizational communication: theory and practice. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LESLEY, P. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LITTERER, Joseph A. **Análise das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1965.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

MACHADO, Driele T., et al. **A evolução teórico-conceitual das Relações Públicas no Brasil**. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Pesquisa Experimental e Iniciação Científica**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In. MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008. p.77-94.

MINTZBERG, Henry, *et al.*, **O processo da estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MILLER, Katherine. **Organizational Communication: approaches and processes**. 3ª ed. California: Wadsworth/ Thomson Learning, 2003.

MODAFF, Daniel P.; DEWINE, Sue. **Organizational Communication. Foundations, Challenges and Misunderstandings**. California: Roxbury Publishing Company, 2007.

MONTEIRO, Zandra M. H.; Santo, Tanúzia M. V. O papel da liderança informal na comunicação interna. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 31. 2008, Rio Grande do Norte. **Sessão Comunicação Organizacional – Jornada de iniciação Científica em Comunicação**. Rio Grande do Norte, 2008.
10%

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. **Introdução à organização burocrática**. Brasília: Editora Brasiliense, 1980.

MOTTA, Fernando C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

MOTTA, Fernando C. P.. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MUCCHIELLI, Roger. **Psicologia da relação de autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

OLIVEIRA, Maria J. C.; NADER, Silvana. Comunicação organizacional e meio ambiente: uma análise sobre a relação entre políticas ambientais e de comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

OLIVEIRA, Tiago Mainieri de. **Apostar em comunicação é estratégico?** Disponível em <http://www.comtexto.com.br/convicomartigotiamainieri.htm>. Acessado em 18 de Março de 2009.

PENTEADO, J.R.W. **Relações Públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

PERUZZO, Cicilia M. K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

POYARES, Walter R. **Comunicação Social e Relações Públicas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

ROMAN, Artur. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: **Revista Amanhã**. Porto Alegre. Ed. 214. Out. 2005.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SIMÕES, Roberto P. **Relações Públicas: função política**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SIQUEIRA, Denise C. O. Persuasão, poder e dialética em Relações Públicas. In: FREITAS, Ricardo F. **Desafios Contemporâneos em Comunicação: perspectivas de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2002. P. 111-137.

SOARES, Ana T. N. Constituição teórica do campo da comunicação organizacional – uma contribuição da realidade empírica. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

SÓLIO, Marlene B.; DONAZZOLO, Anelise. A complexidade/ contaminação entre as noções de formal e informal na comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1. 2007, São Paulo. **Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações**. São Paulo: PPGCOM - ECA/ USP, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/ Comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1983.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. **Perspectivas Européias das relações públicas**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p.155-172, 1º semestre 2003.